

La inteligencia emocional y el liderazgo del Ejército

Mayor David S. Abrahams, Ejército de EE.UU.

ESTA ESCENA SE lleva a cabo en Hollywood en la oficina del productor de películas, Harry Mayer quien habla con Johnny O'Connor, un actor bien conocido por sus malas interpretaciones en películas de segunda clase. Harry indica a Johnny que no va a renovarse su contrato.

Harry: “¡Lárgate Johnny! Tu contrato no va a renovarse”.

Johnny: “Pero...”

Harry: “¡Tu carrera se acabó!”

Johnny: “¿De qué hablas?”

Harry: “¡Eres un pésimo actor!”

Johnny: “No tengas pelos en la lengua, Harry. Si no estás satisfecho con mis interpretaciones, dímelo ahora, ¿no?”

Harry: “¡Tu carrera se acabó! ¡Nunca trabajarás más en este pueblo!”

Johnny: “¡Por Díos, Harry! ¡No me dejes colgado! ¡Se franco conmigo! ¡Permíteme saber qué va a pasar!”

Harry: “¡Johnny, eres el peor actor que he conocido y cada semana recibo 500 cartas indicándome lo mismo!”

Johnny: “¡OK, OK, Harry! ¿Cuál es el chismorreó acerca de mí?”¹

Este intercambio, entre los comediantes John Lovitz y Phil Hartman, destaca un aspecto real de la naturaleza humana: el hecho de que resulta difícil, a veces, aceptar la crítica negativa. Los estudios acerca del tema sugieren que los líderes tienden tanto a sobreestimar sus puntos fuertes como menospreciar los débiles.² Se cree que esta tendencia resulta esencial para mantener una imagen positiva. Sin embargo, tiene un efecto negativo ya que podría impedir a un líder analizar defectos personales.³

Esta forma de ceguera puede resultar ser especialmente problemática para los líderes de organizaciones del Ejército ya que los mismos, ascendidos a posiciones de alta autoridad, pueden distanciarse tanto de sus subordinados que no pueden en realidad proporcionar una franca y necesaria retroalimentación para ejercer un nivel de eficacia organizacional. En su obra *Primal Leadership*, el Dr. Daniel Goleman y sus coautores describen esto como “la enfermedad de los directores generales”. Definen la condición como “el vacío de información formándose alrededor

El Mayor David Abrahams actualmente es estudiante en la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió su licenciatura en idiomas extranjeras de la Academia Militar de los EE.UU. y su Maestría de la Universidad de Central del estado de Michigan. Es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor General. Ha servido en posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU., Hawai y Panamá.

de un líder cuando las personas ocultan los datos importantes (generalmente de naturaleza desagradable)”.⁴ Tanto la rígida jerarquía como las tradiciones del Ejército pueden contribuir a tal vacío. Un líder que intenta comprender las percepciones de los subordinados a menudo

Clausewitz consideró la resistencia obstinada contra sugerencias y opiniones por parte de líderes como una “falta de entendimiento”.

adivina el significado de la retroalimentación proveída de manera sutil por los miembros de la organización.

¿Cómo pueden ejercer los líderes del Ejército un nivel de influencia con sus organizaciones para fomentar la facilitación de una retroinformación en forma franca y constructiva? ¿Qué aspectos de las personalidades de los líderes permiten que puedan reconocer y entender la retroalimentación brindada por todos? La respuesta se encuentra en las teorías acerca de la inteligencia emocional: la capacidad que utiliza un líder eficaz para tener una influencia positiva sobre los subordinados y el ambiente de la organización.

Redefinir el liderazgo del Ejército

El primer paso para entender y aplicar la inteligencia emocional es el de analizar las relaciones interpersonales entre líderes y subordinados. Para entender la conexión entre ambos como una relación interpersonal, debemos redefinir el significado del término liderazgo. En su libro popular *Leadership: Theory and Practice*, Peter G. Northouse considera al liderazgo como “un proceso por el cual un individuo ejerce un nivel de influencia sobre un grupo de individuos para lograr un objetivo común”.⁵ Northouse emplea la palabra “proceso” para describir la manera en que los líderes ejercen influencia ya que la misma implica la realización de una interacción, en términos sociales; es decir, los líderes “afectan y son afectados” por aquellos que lideran.⁶

La definición de liderazgo del Ejército en el Manual de Campaña (*Field Manual – FM*)

22-100, *Army Leadership*, resulta ser más normativa que la empleada por Northouse, indicando así que “el liderazgo consiste en el acto de influir personas—al proporcionar el propósito, dirección y motivación—para lograr los objetivos de la misión y perfeccionar la organización”.⁷ La redacción implica que el liderazgo consta de una acción tomada sólo en forma descendente ya que el líder simplemente facilita el propósito, la dirección y motivación mientras los subordinados son influidos por el mismo. De hecho, la próxima frase define el término “influir” como “convencer a otros que hagan todo lo que uno quiere”.⁸ En otras palabras, el liderazgo desde la perspectiva del Ejército simplemente consiste en ordenar a personas a hacer lo que quiere ya que no existe ninguna oportunidad para incluir las opiniones de los subordinados ni un requisito para que los mismos sientan un sentido de “propiedad”, en términos de sentirse dueños del proceso de toma de decisiones.

Aunque “ejercer influencia” es un principio central en las definiciones de liderazgo de tanto Northouse como del Ejército, el proceso de influencia descrito por Northouse es bastante diferente a la del Ejército ya que éste implica persuadir a subordinados a hacer lo que los líderes quieren como consecuencia de un proceso interactivo entre ambos. Los líderes eficaces pueden alinear los objetivos y aspiraciones de los subordinados para que correspondan con las misiones y nivel de eficacia a plazo largo de la organización.

Algunos líderes militares son propensos a rechazar este proceso, considerándolo como demasiado “civil” y así irrelevante en cuanto a la única misión del Ejército—la de entablar la guerra. Esto es un error. De acuerdo con la investigación llevada a cabo por el Dr. Craig Bullis y el Coronel George E. Reed en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU. en el año 2003, la incapacidad de reconocer la importancia de retroalimentación y aceptación general por parte de los subordinados es uno de los síntomas manifestados por un líder perjudicial.⁹ El Dr. Bullis y el Coronel Reed estimularon a coroneles del Ejército responder a una encuesta, y todos indicaban que habían servido a malos líderes en algún momento a lo

largo de sus carreras profesionales. Estos líderes eran indiferentes, o inconscientes del estado de ánimo y/o ambiente de la plana mayor o el de la tropa.

Las conclusiones obtenidas por Bullis y Reed sugieren que los líderes de Ejército necesitan sensibilizarse a las percepciones y estado de ánimo de los subordinados. Las investigaciones han manifestado que centenares de otras organizaciones consideran esto legítimo. Las organizaciones con líderes cuyas percepciones de sí mismos corresponden más con las de los subordinados son saludables a plazo largo y logran más éxitos en términos del cumplimiento de misiones.¹⁰ El nivel de autoconcientización manifestado por el líder, sin duda alguna, directamente afecta el nivel de eficacia organizacional.

El FM 22-100 trata con la necesidad por parte del líder de poseer un buen nivel de autoconciencia en términos de capacidades.¹¹ Indica así mismo que los líderes que tienen un sentido de sí mismos entienden mejor sus propios puntos fuertes y débiles y son más capaces de beneficiarse de críticas positivas. El asunto principal es el hecho de que el Ejército no considera tener un nivel de autoconcientización un componente central del liderazgo. Como consecuencia, no se estimulan los líderes del Ejército para entender esta habilidad esencial de liderazgo o dar prioridad al desarrollo de la misma.

Supongamos que la definición de liderazgo de hecho destaca el proceso de interacción y retroalimentación entre líderes y subordinados. La mayor parte de las teorías que lidian con el tema de liderazgo enfatizan la importancia de esta relación y además que el líder debe ser responsable de mantenerla.¹² Entonces, en cuanto al desarrollo y mantenimiento de esta relación ¿cuál debe ser el rol de las emociones?

Emociones y liderazgo

Los administradores desarrollan sistemas e identifican qué misiones deben ser cumplidas por la organización. Los líderes infunden voluntad y espíritu de deber a los subordinados y los inspiran satisfacer o superar los objetivos organizacionales.¹³ Tanto la conexión emocional entre el líder y subordinados como el nivel de entendimiento y control por parte del líder de sus emociones individuales caracteriza las diversas descripciones de liderazgo a lo largo de la historia.

Los antiguos filósofos griegos sostuvieron que las emociones deben ser controladas. Para impedir al líder apasionado tomar decisiones emocionales, sugirieron la práctica de *sofrosine*, la cual se traduce en muchos sentidos como la moderación, prudencia o autodisciplina. La *sofrosine*, al fin y al cabo, trata con el arte del dominio de uno mismo. Una directiva supuestamente impartida por los dioses al oráculo en Delfos fue crucial para el concepto griego de autodomio: “Conócete a ti mismo”. En otras palabras, uno debe conocer tanto los propios puntos débiles como los que se consideran partes de la naturaleza humana. Los griegos creyeron que un líder prudente podía desarrollar virtudes o rasgos de un carácter excelente para impulsar a los subordinados.¹⁴ Este líder no se convertirá en un esclavo de sus pasiones, prejuicios o ignorancia, sino que controlaría las emociones.

Miles de años más tarde, el teórico militar Carl von Clausewitz describió los rasgos que un buen líder debe tener en combate. Según Clausewitz, la resuelta voluntad manifestada por parte del líder o comandante a menudo consistía en la única cosa impidiendo a los soldados huir en medio del caos y horror en el campo de batalla: “Será la fuerza de su aliento, el llamamiento de su espíritu, la firmeza de su propósito las que harán brillar de nuevo la luz de la esperanza en los otros”.¹⁵ Además, Clausewitz indicó que los líderes deben poseer las virtudes de ser inquebrantables y firmes en detener la fuerza de su pasión para no permitir que las emociones dominen el proceso de toma de decisiones.

...reconocer las emociones de otros, también conocido como la empatía, consta del fundamento de la habilidad conocida como “people skill” [la habilidad de relacionarse con gente en general].

Aunque los líderes deben ser inquebrantables y firmes, Clausewitz advirtió de las consecuencias de tener un nivel excesivo de confianza y vanidad. Un líder debe tener un espíritu abierto en cuanto a sugerencias y opiniones,

especialmente si indican que el mismo cometió un error. Clausewitz consideró la resistencia obstinada contra sugerencias y opiniones por parte de líderes como un “defecto emocional”.¹⁶ Escribió que los comandantes deben evitar tanto

Un individuo con un alto nivel de inteligencia emocional puede sentir el estado de ánimo de un grupo y comunicar información captando la atención de los miembros de grupo, garantizando entonces que el mismo entenderá la información.

llevar a cabo modificaciones de manera frívola como rechazar reajustes de rumbo cuando las condiciones lo obligan. Clausewitz dijo que el don innato militar consiste en evitar estos dos extremos.

Un comandante a veces debe emplear emociones para inspirar la confianza y, durante otros momentos, ignorarlas para tomar decisiones sólidas y acertadas. Esto no es fácil pero tampoco es fácil saber cuando se debe implementar la información y retroalimentación proveída por los subordinados y cuando mantener el rumbo ante la incertidumbre. Los líderes del Ejército deben ser capaces de realizar todas estas acciones para ser exitosos. Las teorías recientemente planteadas acerca de la inteligencia emocional aclaran cómo los individuos pueden adquirir algún nivel de autoconcientización y concientización interpersonal ejercido por los buenos líderes.

Inteligencia emocional

En el año 1983 el Dr. Howard Gardner, conocido psicólogo y autor propuso que existía más de sólo una forma de inteligencia ya que disentía con emplear un número, el cociente intelectual, para medir la inteligencia humana.¹⁷ El Dr. Gardner planteó la existencia de siete diversas formas de inteligencia humana: lingüística, musical, lógica y matemática, espacial, corporal y kinesiología y la intrapersonal e interpersonal. Creía que

cada una de estas formas de inteligencia se desarrolla independientemente de los demás y que un alto rendimiento en una no significa el mismo en otra. (El Dr. Gardner emplea la palabra “talentos” e “inteligencia” de manera intercambiable).

La teoría de inteligencia emocional trata de los últimos dos tipos definidos por el Dr. Gardner: intrapersonal e interpersonal. La inteligencia intrapersonal trata de la capacidad por parte de un individuo de completamente entender los propios pensamientos y emociones. La inteligencia interpersonal trata de la capacidad de destacar e interpretar los estados de ánimos, disposiciones, motivaciones e intenciones de los demás.¹⁸ Los Drs. Peter Salovey y Goleman combinaron las inteligencias tanto intrapersonales como interpersonales para proponer el tema de la inteligencia emocional.

Las investigaciones neurológicas plantean que las reacciones químicas y eléctricas en el cerebro permiten a las emociones influir el desarrollo de pensamientos y, en casos de emociones profundas, rodear la razón para inducir una reacción visceral.¹⁹ La capacidad de controlar armoniosamente las emociones y pensamientos en forma equilibrada distingue a una persona que tiene un alto nivel de inteligencia emocional de los demás.

Se divide la inteligencia emocional en cuatro habilidades:

- Conocer las emociones propias
- Manejar las emociones
- Reconocer las emociones de los demás
- Manejar relaciones²⁰

Conocer las emociones propias. La autoconcientización trata con la capacidad por parte de individuos de entender sus propios sentimientos, incluso cuando los mismos cambian de un momento a otro. Permite a los individuos regular sus acciones, si fuera necesario, en una situación angustiada.²¹ El Dr. Goleman considera este “una concientización análoga que corresponde a las reacciones psicológicas a estímulos emocionales con un entendimiento del estado de ánimo”. El Dr. Goleman y los demás sostienen que un alto nivel de autoconcientización por parte de los individuos puede determinar la diferencia entre actuar sintiendo rabia o pensar “ahora, estoy



Departamento de Defensa

Un equipo de médicos en el Pentágono lleva a cabo una conferencia de prensa para presentar las conclusiones acerca del estado mental de las fuerzas desplegadas en Irak, 4 de mayo de 2007.

enojado”.²² La ciencia ha comprobado que gran parte de los sentimientos se forman en el subconsciente, y que estos mismos pueden suavemente impedir a una persona tomar decisiones potencialmente dañinas (física o emocionalmente).²³ La capacidad de “escuchar” a estos sentimientos puede ser el punto central para una mejor toma de decisiones de manera intuitiva, entre otras aplicaciones. La autoconcientización consiste en un componente básico para manejar emociones.

Manejar emociones. Según los teóricos de inteligencia emocional, sólo el entendimiento no puede impedir a las personas ser esclavos de sus emociones. La reacción fisiológica del cuerpo al estímulo emotivo es tal que algunas emociones en realidad se acrecientan si se permite que continúen sin ser moderadas. En la conducción de experimentos que miden la reacción fisiológica del cuerpo en un momento de furia o ira, los científicos descubrieron que los

niveles del elemento químico que corresponde a los sentimientos de ira incrementaban de golpe cuando se siente la misma. Este elemento químico tarda en desaparecer del cuerpo, disipándose a un ritmo muy lento. Si se presenta un segundo estímulo antes de que se disipe la primera reacción, se provocará un incremento inesperado de los elementos químicas a un ritmo mucho mayor que el primero. Esto causa un estado prolongado de ira, y un incremento en el nivel de susceptibilidad a otras provocaciones. En otras palabras, existe una razón química válida que explica porque el hombre se enoja más fácilmente si tiene un mal día—cuando existen más acontecimientos que provocan la ira, más fácil es perder el control de uno mismo.²⁴ Esta investigación demuestra el por qué los líderes deben ser autoconscientes. Un líder que fracasa en reconocer los síntomas fisiológicos de su ira es más propenso a sentir una reacción acalorada. Un líder puede controlar la ira sólo

al reconocerla. Esta conclusión parece sostener la creencia que cuando estamos enfadados, necesitamos un rato a solas para tranquilizarnos y lidiar con nuestros sentimientos de ira.

Las investigaciones posteriores realizadas por la Dra. Donna Tice tanto desacreditaron el antiguo mito que sostenía que desahogarse es un método eficaz para reducir el nivel de ira y afirmaron la necesidad de tener una oportunidad para calmarse.²⁵ La Dra. Tice descubrió que la expresión de ira en si misma se convierte en un estímulo que prolonga el ritmo acelerado del corazón y la alta temperatura de la piel que se vinculan con un estado emocional elevado. Asimismo, la Dra. Tice descubrió que “hablar consigo mismo” de manera positiva reduce los resabios fisiológicos causados por la ira. Cualquier persona por ende es capaz de sobreponerse a un estado de ánimo negativo.

Son obvias las aplicaciones de estas conclusiones para líderes. La investigación manifiesta que las emociones y estados de ánimo afectan de manera directa tanto la capacidad cognitiva como el rendimiento de equipos y organizaciones.²⁶ Las emociones, las cuales derivan de instintos básicos humanos, tienen una utilidad práctica. Controlarlas no significa reprimirlas por completo. Aristóteles escribió que estar enfadado no es ningún problema si “uno está enfadado contra la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo”.²⁷ Entender y controlar las emociones es la *sofrosine* considerado por filósofos griegos como una característica esencial del liderazgo.

Reconocer las emociones de otros. De acuerdo con el Dr. Goleman, reconocer las emociones de otros, también conocido como la empatía, consta *del* fundamento de la habilidad conocida como “people skill” [la habilidad de relacionarse con gente en general].²⁸ Esta habilidad no puede existir sin tener un alto nivel de capacidad en las otras áreas de inteligencia emocional. Uno no puede reconocer las emociones de los demás sin antes reconocer las propias.

Una investigación extensa demuestra que raras veces se expresan emociones en forma directa. En un matrimonio, por ejemplo, cuando alguien pregunta, “¿Qué te pasa?” y la otra

contesta, “¡Nada!” antes de apartarse y retirarse enfadados, ambas partes saben instintivamente que existen más razones que las expresadas en la palabra “nada”. Aproximadamente un 90% del mensaje emocional de comunicación está expresado en el tono así como en el idioma físico no verbal como ser los movimientos de las manos y las expresiones de la cara.²⁹ Conocer el “vocabulario” de tanto el tono como de la postura puede ayudar a los líderes mejor entender los subordinados y sentimientos. De igual manera, saber que uno es menos propenso a tener un sentido de empatía si uno esta enfadado o se siente temeroso puede ayudar a los líderes sentir empatía hacia sus subordinados³⁰ ya que destaca la necesidad de manejar sí mismo, en términos de emociones, antes de manejar a otros.

Manejar relaciones. La empatía nos capacita para percibir y entender los indicios emotivos en los demás. Manejar las relaciones significa sacar el máximo provecho de tales indicios para reforzar (o calmar) las percepciones. El manejo de relaciones trata con la habilidad por parte de los individuos de emplear la inteligencia emocional en un ambiente de grupo al convocar reuniones, resolver conflictos, relacionarse con otros en forma personal y analizar las características primordiales sociales.³¹

Un individuo con un alto nivel de inteligencia emocional puede sentir el estado de ánimo de un grupo y comunicar información captando la atención de los miembros de grupo, garantizando entonces que el mismo entenderá la información. Un cómico listo, por ejemplo, es capaz de manejar las diversas emociones que existen en el teatro o salón. El Dr. Goleman sostiene que se reduce el manejo de relaciones al manejar las emociones de los demás. Un individuo que tiene un alto nivel de inteligencia emocional puede hacer esto en forma auténtica y no manipuladora para evitar provocar sentimientos de desconfianza.³²

Las implicancias para líderes del Ejército

La aplicación de la teoría de inteligencia emocional a la formación y adiestramiento de líderes es una idea que debe ser aplicada. Seleccionar y ascender a líderes carentes de inteligencia emocional ocasiona la pérdida de

eficacia de la unidad y desencanto por parte de jefes subalternos. La comunidad de las FF.EE, siendo el líder en cuanto a la aplicación de la teoría de inteligencia emocional, ya ha comenzado incorporarla en el proceso de selección.

Autoconcientización. Las FF.EE. del Ejército necesitan tener soldados capaces de adaptarse rápidamente a situaciones ambiguas y peligrosas. Los soldados de las FF.EE. deben colaborar estrechamente con personas provenientes de diversas culturas, armas y agencias gubernamentales, y esto exige un alto nivel de habilidades interpersonales. Los asesores usan diversos aspectos de la inteligencia emocional como criterio de investigación en el Curso de Selección de las FF.EE. Seleccionan a candidatos tanto dispuestos a aceptar la retroalimentación como capaces de impulsar equipos pequeños y colaborar eficazmente con diversas personas. Los candidatos exitosos deben tener una perspectiva acertada de los propios puntos fuertes y débiles.³³

Con la finalidad de ayudar a candidatos evaluarse de manera acertada—un primer paso fundamental para realizar un nivel de autoconcientización, los cuadros de las FF.EE. emplean una combinación de herramientas de evaluación, incluso una evaluación de 360 grados conducida por los propios colegas, los cuales han sido compañeros de equipo y subordinados durante el periodo de adiestramiento. Estas evaluaciones ayudan a los candidatos ajustar su concepto de sí mismo con las percepciones que los demás tienen de ellos, las cuales ayudan a los candidatos llegar a ser más autoconscientes. Generalmente, los candidatos que no son capaces de aceptar la retroalimentación para luego realzar el rendimiento no son seleccionados. Los candidatos seleccionados, sobretodo, para integrarse en las FF.EE. obtienen un puntaje alto en materia de autoconcientización, la cual consta de un componente básico de la formación de inteligencia emocional.³⁴

Los estudios realizados en la Escuela Superior de Guerra refuerzan también la necesidad de desarrollar y evaluar el nivel de inteligencia emocional de los oficiales de fuerzas convencionales. Los participantes en un análisis acerca del ámbito de mando pidieron la

implementación de un programa de evaluación de 360 grados para evaluar oficiales.³⁵ Tales evaluaciones, incluso si son empleadas solamente para la formación profesional, incrementarían el nivel de autoconciencia de los oficiales y ayudaría a los líderes establecer un ámbito de mando más eficaz.

Al preguntar a los estudiantes qué capacidad del liderazgo consideraban más importante para desarrollar un ámbito de mando positivo, la mayoría respondió lo “interpersonal” seguido estrechamente por “ejercer influencia” .

Ámbito de mando. Cuando era estudiante en la Escuela de Comando y Estado Mayor de la primera promoción del año 2006, conduje una encuesta con el objetivo de estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el ámbito de mando.³⁶ Un total de 271 estudiantes respondieron a la encuesta, de los cuales 254 ya tenían más de un año de experiencia como comandantes de compañía. La encuesta solicitaba a los estudiantes que piensen en un comandante de batallón o de brigada que les había evaluado mientras estaban al mando y luego que evalúen el nivel de competencia del mismo en cuanto a una serie de acciones de liderazgo; tres de estas consistían en elementos secundarios de inteligencia emocional: manejar emociones, evaluar emociones y entender el impacto que tienen las acciones en los subordinados. Los estudiantes también evaluaron el ámbito organizacional bajo el mismo comandante. La encuesta empleó muchas de las variables del ámbito de mando planteadas por Bullis y Reed en su análisis llevado a cabo en la Escuela Superior de Guerra en el año 2003.³⁷

Por último, la encuesta preguntó a los estudiantes cómo las acciones y capacidades de los líderes afectaron el ámbito de mando y cómo éste afectó la eficacia combativa organizacional. Luego, los estudiantes priorizaron la importancia de las siete capacidades de líderes en el *FM 22-100* con respecto a establecer un ámbito organizacional positivo.

Si se considera el conjunto de datos, las conclusiones de la encuesta cuentan una historia reconfortante acerca del actual estado de liderazgo en el Ejército. Según los que respondieron a la encuesta, más de un 70% de los líderes demostraban “un nivel de competencia” o “un nivel ejemplar de competencia” en cuanto a las 36 acciones de liderazgo por las cuales se evaluaban. Más de un 60% de las respuestas resultaron positivas en todos los aspectos de un ámbito de mando positivo. Similar a las conclusiones presentadas por el Teniente General Walter F. Ulmer, hijo, y otros en su obra *Leadership Lessons at the Division Command Level*, mis conclusiones indican que el liderazgo inferior a los niveles de batallón y de brigada es la excepción y no la norma.³⁸

Al preguntar a los estudiantes qué capacidad del liderazgo consideraban más importante para desarrollar un ámbito de mando positivo, la mayoría respondió lo “interpersonal” seguido estrechamente por “ejercer influencia” (véase figura). Si uno equivale la capacidad interpersonal a la cuarta competencia de inteligencia emocional (manejar relaciones), las conclusiones de la encuesta sugieren que los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional, por lo general, logran establecer un ámbito de mando positivo.

En realidad, para distinguir una relación entre el comportamiento vinculado con inteligencia emocional y el ámbito de mando, fue necesario analizar sólo las respuestas en las cuales los oficiales consideraban a sus ex comandantes tener un bajo (o ningún) nivel de competencia en cuanto a los comportamientos de inteligencia emocional

tales como la automanejo de emociones, la empatía y autoconcientización. Las conclusiones de la encuesta parecen mostrar que existe una distinta correlación entre un inferior nivel de inteligencia emocional y un ámbito de mando negativo.

En la muestra original, sólo un 26% respondió que trabajar para el comandante evaluado resultó ser una experiencia desagradable. Cuando verifiqué la información proveniente de los 33 estudiantes que consideraron a sus comandantes inferiores en todos los aspectos de inteligencia emocional, descubrí que 32 de los 33—un 96%—indicaron que fue desagradable trabajar para sus comandantes. Los comandantes con un inferior nivel de inteligencia emocional consiguieron un puntaje inferior en cuanto a lealtad, habilidades comunicativas, sentido del humor, todos los cuales son aspectos que indican la calidad del ámbito de mando.³⁹

Se requiere analizar aun más las respuestas. Es posible que las calificaciones inferiores en cuanto a otras acciones de liderazgo, además o como consecuencia de las competencias de inteligencia emocional, sean las causas de las mismas con respecto a los indicadores del ámbito de mando. A pesar de este posible prejuicio, las conclusiones iniciales indican que los líderes que poseen un alto nivel de inteligencia emocional son más propensos a crear un ámbito organizacional positivo. Puesto que muchos expertos en el tema de liderazgo concuerdan con el hecho de que un ámbito organizacional inferior casi siempre anulará el nivel sostenido de eficacia operacional, las implicancias para el Ejército son potencialmente profundas.⁴⁰

30. Evalúe las siguientes capacidades de liderazgo que un comandante de batallón debe poseer para establecer un ámbito de mando positivo en su organización en orden de importancia en la escala del uno (mayor) al siete (menor):

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Promedio |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| Técnica | 10% (22) | 7% (16) | 6% (14) | 14% (31) | 10% (22) | 13% (29) | 40% (91) | 5,07 |
| Operativa | 6% (14) | 12% (27) | 8% (19) | 20% (44) | 26% (59) | 17% (38) | 11% (24) | 4,41 |
| Táctica | 8% (19) | 17% (38) | 17% (38) | 15% (33) | 18% (41) | 18% (41) | 6% (14) | 3,97 |
| Influencia | 24% (53) | 28% (62) | 17% (39) | 9% (19) | 9% (20) | 7% (16) | 6% (14) | 2,98 |
| Interpersonal | 34% (77) | 16% (35) | 19% (42) | 6% (14) | 6% (14) | 6% (14) | 8% (18) | 2,90 |
| Mejoramiento | 3% (7) | 7% (15) | 13% (29) | 14% (31) | 19% (43) | 25% (56) | 20% (44) | 4,92 |
| Conceptual | 14% (32) | 13% (30) | 20% (44) | 19% (42) | 12% (26) | 14% (31) | 8% (19) | 3,75 |

Capacidades de liderazgo

Falta de comunicación

Una manera en que los líderes que tienen un bajo nivel de inteligencia emocional infectan al ámbito de mando es mediante el aislamiento emotivo de sus subordinados. El siguiente incidente ejemplifica la “enfermedad de los directores generales” ya mencionada, pero en la forma presenciada en todo el Ejército:

Un comandante de batallón ya estaba teniendo un mal día cuando entró en el área del batallón. Uno de sus comandantes de compañía se topó con él en la oficina del oficial de guardia. “Mi Coronel,” dijo el comandante de compañía, “acabé de descubrir hace unos momentos que esta mañana el Sargento de Segunda Clase Jones recibió una multa por conducir en estado de embriaguez. Quise informarle en persona”.

“¡Ese maldito!” gritó el comandante. “Es el tercer suboficial en los últimos seis meses detenido por la misma violación. ¡Espero que el siguiente acabe muerto en una zanja! ¡Alguien por aquí debería rápidamente mostrar alguna forma de liderazgo!” El comandante salió rabioso del cuarto, a través de la entrada a su oficina y dio un portazo, inconsciente del hecho de que aproximadamente 20 soldados en la comandancia habían sido testigos de su estallido.

Varios meses después, a medida que el comandante del batallón se acomodaba para trabajar, recibió una llamada telefónica de su jefe, el comandante de la brigada: “Bob, ¿por qué no me informaste del incidente que sucedió anoche respecto a alguien manejando en estado de embriaguez?”

“Mí, General. Nadie me había informado. No sé por qué mis subordinados no me informan cuando ocurren estas cosas”.

Esto se basa en un evento real. Manifiesta el porqué un líder con un bajo nivel de inteligencia emocional puede ser excluido del ciclo de información de su unidad. La incapacidad por parte del comandante de controlar sus emociones le causó que estallara y regañara a un subordinado por recibir una mala noticia. Peor aún, esto ocurrió públicamente y relatos de su reacción se difundieron rápidamente por toda la unidad. Informar al comandante se convirtió en un emprendimiento peligroso por lo tanto los subordinados evitaban hacerlo cada vez que era posible.⁴¹ No se exige mucho esfuerzo ver cómo tal

ámbito organizacional podría producir situaciones peligrosas en el combate, cuando informar al comandante acerca de malas noticias podría convertirse en una cuestión de vida o muerte.

Un líder que recibe malas noticias y permanece tranquilo refleja madurez y un alto nivel de inteligencia emocional. De hecho, señala un alto nivel de competencia en todos los dominios de inteligencia emocional.

Las personas de mayor jerarquía en organizaciones son fácilmente aisladas. Los líderes forman pocas relaciones con sus colegas, lo cual limita su acceso al canal principal de información— las conversaciones. La deferencia natural manifestada por parte del subordinado hacia el jefe tiende a ensanchar el vacío comunicativo⁴² así como también lo amplían los líderes con un nivel inferior de autoconcientización y autodominio que estallan públicamente.

No es sorprendente que los autores de la obra *Leadership Lessons at División Command Level* consideran la capacidad de aceptar malas noticias con un sentido de imparcialidad como una de las características que los comandantes a nivel de división necesitan de tener.⁴³ Un líder que recibe malas noticias y permanece tranquilo refleja madurez y un alto nivel de inteligencia emocional. De hecho, señala un alto nivel de competencia en todos los dominios de inteligencia emocional. Al recibir malas noticias, un comandante con un alto nivel de inteligencia emocional podría darse cuenta que la misma lo enfada (un ejemplo de autoconcientización). Sin embargo, antes de que las emociones controlen por completo su reacción, él respirará profundamente y manifestará lo siguiente: “Estoy seguro que ahora ambos estamos disgustados... hablaremos de esto más tarde”. Esto demuestra la capacidad de manejar sus emociones, tener empatía y destrezas interpersonales.

Hay momentos cuando la ira u otras emociones son apropiadas para acentuar un punto o provocar a personas a tomar acción. El General de Brigada

S.L.A. Marshall escribió: “Se ha elogiado demasiado la tranquilidad como una virtud del comandante combatiente”.⁴⁴

La clave, sin embargo, consiste en no manifestar esas emociones que envenenarán el ámbito de la organización. Éste es el rasgo que distingue al líder autoconsciente.

El concepto gana ímpetu

El concepto de inteligencia emocional está ganando ímpetu en el mundo del estudio de la cognición humana, en términos prácticos. Esta nueva forma de contemplar cómo interactúan las personas tiene tremendas aplicaciones para evaluar y adiestrar a líderes. Desde épocas antiguas hasta hoy, los filósofos han descrito los rasgos de grandes líderes en términos del nivel de autoconcientización, disposición equilibrada

y capacidad de inspirar confianza. Ahora, existe un esquema para lograr alguna medida de éxito en estas áreas.

Los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional que están más al tanto de sus propios puntos fuertes y débiles así como más dispuestos a aceptar la retroalimentación entienden los estados de ánimo de los subordinados y vigilan el de la organización. Son además más propensos a establecer ámbitos organizacionales en los cuales subordinados pueden lograr un alto nivel de excelencia. El logro del éxito por parte de subordinados, inspirados así por la influencia interpersonal de un comandante que ejerce un alto nivel de inteligencia emocional que les incita colaborar para cumplir objetivos organizacionales, produce un nivel de sinergia organizacional. El Ejército necesita líderes con un alto nivel de inteligencia emocional.**MR**

NOTAS

1. Adaptado de *Saturday Night Live: The Best of Phil Hartman*, distribuido por Lion's Gate Entertainment, NBC Studios, Inc., Nueva York y Hollywood, 2004.
2. Los Drs. Jose Cortina, Steve Zaccaro y col., *ARI Research Note 2004-05: Promoting Realistic Self-Assessment as the Basis for Effective Leader Self-Development* (Arlington, Virginia: U.S. Army Research Institute [ARI] for the Behavioral and Social Sciences, abril de 2004), pág. 6.
3. Los Drs. Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, *Primal Leadership* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002), pág. 130.
4. *Ibid.* pág. 93.
5. Peter G. Northouse, *Leadership, Theory and Practice*, 3ª impresión (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2004), pág. 3.
6. *Ibid.*
7. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], 1999), págs. 1-4.
8. *Ibid.*
9. El Dr. Craig Bullis y el Coronel George E. Reed, *Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate*, Análisis de investigación conducido por la Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU. (AWC), Carlisle, Pensilvania, febrero de 2003, págs. 9-11. El Coronel Reed trata del tema de liderazgo nocivo en su artículo “Liderazgo Nocivo”, *Military Review*, Edición Hispanoamericana (marzo-abril 2005): pág. 17.
10. Los Drs. Goleman, Boyatzis y McKee, págs. 93-94.
11. El *FM* 22-100, 2-17.
12. Northouse plantea diez teorías y metodologías de liderazgo. Cada una otorga diversos grados de importancia al ciclo de retroalimentación impulsado por el líder. En cuanto a la metodología con respecto a las habilidades de liderazgo, por ejemplo, las habilidades humanas posibilitan a líderes ver situaciones desde otra perspectiva. En cuanto a la metodología de estilo, la preocupación sentida por líderes por individuos les permite ver situaciones desde el punto de vista de subordinados. Un punto importante es que todas las metodologías con respecto a liderazgo asignan un cierto nivel de importancia a la empatía y retroalimentación, desde los subordinados hasta los líderes.
13. *Ibid.*, págs. 8-9.
14. El portavoz del oráculo se albergaba en el santuario interno del templo, el *adyton* [cámara oracular], o área de “no entrar” en el corazón del templo y la *Pythia* servía como profetisa de Apolo, el dios de profecía; <www.sciam.com/article.cfm?articleID=0009BD34-398C-1F0A-97AE80A84189EEDF>; Véase <www.worldwidewords.org/weirdwords/www-sop1.htm> para leer una explicación de *sofosine*; Aristóteles, como citado en la obra del Teniente Coronel Christopher Kolenda, *Leadership: The Warrior's Art* (Carlisle, Pensilvania: Army College Foundation Press, 2000), págs. 9-12.
15. Carl von Clausewitz, *On War [De la Guerra]*, traducido al inglés por Anatol Rapoport (Nueva York: Penguin Books, 1982), págs. 145, 146-50.
16. *Ibid.*, 152.

17. Howard Gardner, *Frames of Mind* (Nueva NY: Basic Books, Inc., 1985), xi, págs. 25-30, 237-76.
18. *Ibid.*, págs. 237-76.
19. El Dr. Peter Salovey, interpretado por el Dr. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam Books, 1995), págs. 38, 42-44.
20. Los Drs. Goleman, Boyatzis y McKee, pág. 39.
21. El Dr. Goleman, págs. 46-47.
22. *Ibid.* pág. 47.
23. Los Drs. Goleman, Boyatzis y McKee, págs. 42-45. Para leer una perspectiva fascinante y actualizada en cuanto a cómo funciona el cerebro, véase Steven Johnson, *Mind Wide Open* (Nueva York: Scribner, 2004), concretamente las páginas 41-43 y 108-10, las cuales tratan acerca de la forma instintiva de la toma de decisiones.
24. Dolf Zillman, interpretado por el Dr. Goleman, págs. 56, 60-63.
25. La Dra. Donna Tice, interpretada por el Dr. Goleman, págs. 63-65.
26. Johnson, págs. 143-49. Véase también los Drs. Goleman, Boyatzis, y McKee, págs. 13-14, 24-25, y 27-29, y el Dr. Goleman, págs. 114-17.
27. Aristóteles, citado en los Drs. Goleman, Boyatzis y McKee, pág. 80.
28. El Dr. Goleman, 43.
29. *Ibid.*, págs. 97-98.
30. *Ibid.* pág. 104.
31. *Ibid.* pág. 118.
32. Los Drs. Goleman, Boyatzis y McKee, págs. 51-52.
33. El Mayor Will Cotty, los Drs. Micheal G. Sanders y Jat Thompson, “Special Forces: Selecting and Training Officers for Adaptability”, *Special Warfare* (agosto de 2003): págs. 6-11.
34. Brandon Bluestein, Cotty y Jat Thompson “The Whole-Man Concept: Assessing the SF Soldier of the Future”, *Special Warfare* (abril de 2005): págs. 18-21.
35. El Dr. Bullis y el Coronel Reed, págs. 9-11.
36. Encuesta llevada a cabo en la Escuela de Comando y Estado Mayor Número 05-050, “Characteristics of Organizational Level Leaders”, Fuerte Leavenworth, Kansas, 2006. La encuesta se conducía como parte de la investigación para el tesis magister del autor, “Emotional Intelligence as an Army Leadership Competency: A Hypothesis that Behavior in Battalion Commanders Impacts Organizational Climate Effectiveness”, sin fecha. El autor facilitará las conclusiones de la encuesta a solicitud.
37. El Dr. Bullis y el Coronel Reed, pág. 6.
38. El Teniente General Walter F. Ulmer, hijo, Michael D. Shaler y col., *Leadership Lessons at the Division Command Level* (Carlisle Barracks, Pensilvania: U.S. Army War College Research Study, noviembre de 2004), págs. 19-24.
39. El Dr. Bullis y el Coronel Reed, pág. 6.
40. El Teniente General Ulmer y col., pág. 17.
41. Los Drs. Goleman, Boyatzis y McKee, pág. 193.
42. *Ibid.* págs. 92-96, 192-94.
43. El Teniente General Ulmer y col., pág. 4.
44. El General de Brigada S.L.A. Marshall, *Men Against Fire* (Alexandria, Virginia: Byrrd Enterprises, 1947), pág. 138.